



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

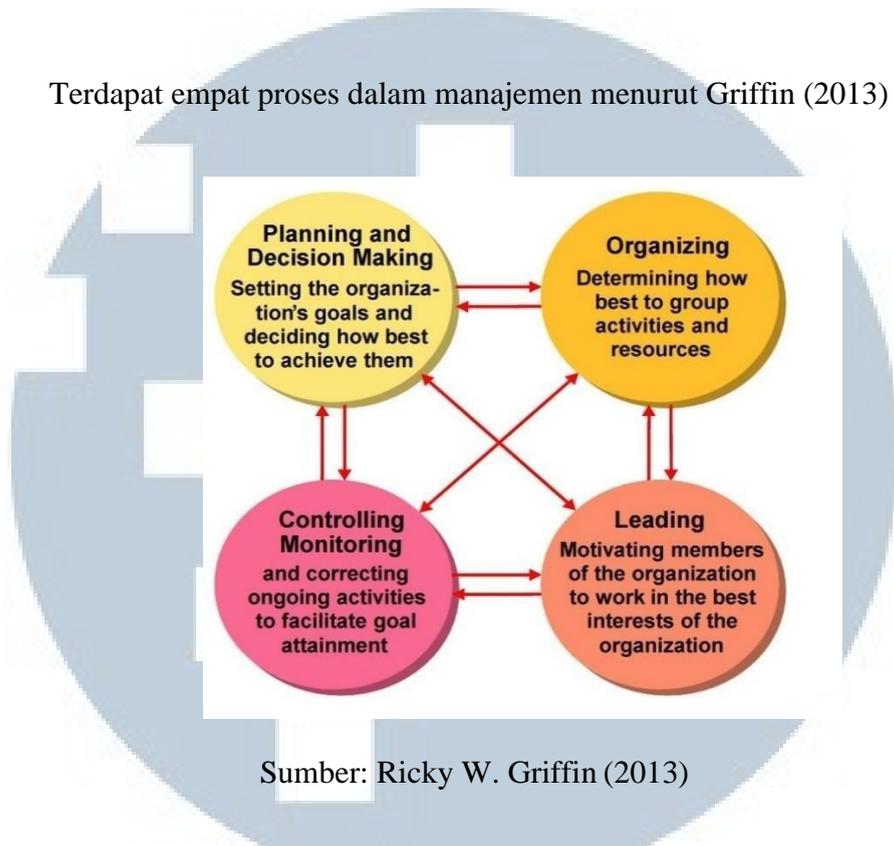
##### **2.1.1 Manajemen**

Beberapa ahli mendefinisikan arti dari manajemen, diantaranya yaitu menurut Kinicki dan Williams, (2016) berpendapat bahwa manajemen didefinisikan sebagai cara untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi.

Menurut Robbins, et al., (2018) manajemen merupakan sebuah koordinasi dan pemantauan aktifitas pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Sedangkan, menurut Griffin (2013) manajemen merupakan seperangkat aktivitas (termasuk perencanaan, dan pembuatan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Yang dimaksud dengan efisien adalah ketika perusahaan dapat menggunakan sumber daya mereka secara bijak dan tanpa adanya pemborosan. Sedangkan, efektif adalah membuat keputusan yang tepat dan berhasil mengimplementasikannya sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Terdapat empat proses dalam manajemen menurut Griffin (2013) yaitu:



**Gambar 2.1 Proses Manajemen**

### 1. *Planning*

*Planning* merupakan proses dalam menetapkan tujuan organisasi dan memutuskan cara terbaik untuk mencapainya. Sedangkan, pengambilan keputusan adalah bagian dari proses perencanaan yang melibatkan, memilih tindakan dari serangkaian alternatif pilihan. Perencanaan dan pengambilan keputusan membantu dalam menjaga efektivitas manajerial dengan berfungsi sebagai panduan untuk kegiatan di masa mendatang. Dengan kata lain, tujuan dan rencana organisasi dengan jelas membantu manajer mengetahui bagaimana mengalokasikan waktu dan sumber daya mereka.

## 2. *Organizing*

Mengkoordinasikan aktivitas dan sumber daya serta mengorganisasikan orang - orang dengan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut. Secara khusus, pengorganisasian mencakup penentuan bagaimana cara mengelompokkan berbagai aktivitas dan sumber daya.

## 3. *Leading*

Beberapa orang menganggap kepemimpinan sebagai aktivitas yang paling penting dan paling menantang dari semua aktivitas manajerial. *Leading* adalah serangkaian proses yang digunakan untuk membuat anggota organisasi bekerja bersama untuk memajukan kepentingan organisasi.

## 4. *Controlling*

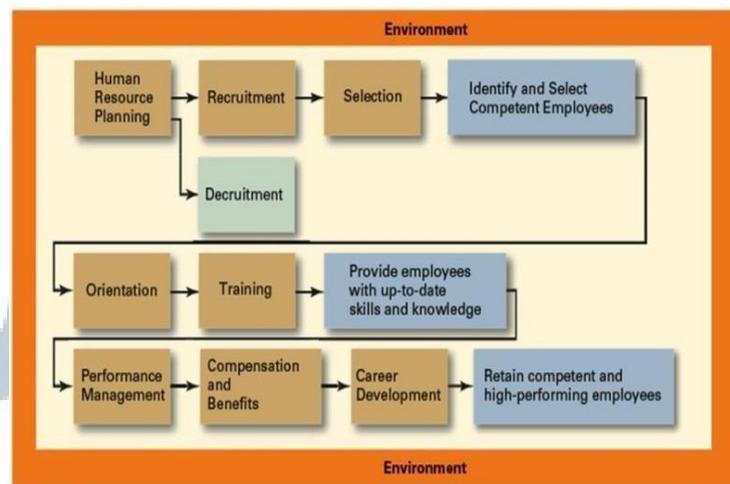
*Controlling* atau pengendalian adalah memantau kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya. ketika organisasi bergerak ke arah tujuannya, manajer harus memantau kemajuan untuk memastikan bahwa organisasi berkinerja sedemikian rupa sehingga akan mencapai tujuannya pada waktu yang telah ditentukan. Pengendalian membantu memastikan efektivitas dan efisien yang diperlukan demi keberhasilan manajemen.

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

## 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, memberi penilaian dan kompensasi karyawan serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan kerja. Menurut Kinicki, et al., (2016) manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa aktivitas dimana manajer melakukan perencanaan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Sedangkan, menurut (Burrow, Kleindl, dan Becraft, 2017) manajemen sumber daya manusia terdiri dari semua kegiatan yang terlibat dengan memperoleh, mengembangkan, dan memberi kompensasi kepada orang - orang yang melakukan pekerjaan perusahaan. Berikut merupakan proses dari manajemen sumber daya manusia menurut (Robbins dan Coulter, 2009):



Sumber: Robbins et al., (2009)

**Gambar 2.2** Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

## 1. *Human Resource Planning*

Merupakan sebuah proses dimana manajer memastikan bahwa karyawan memiliki jumlah dan orang yang tepat pada waktu dan tempat yang tepat serta mampu secara efektif dan efisien melaksanakan tugas mereka. Terdapat beberapa langkah dalam *human resource planning*, diantaranya yaitu:

### a. *Current Assessment*

Manajer memulai perencanaan sumber daya manusia dengan menginventarisasi karyawan saat ini. Inventaris ini biasanya mencakup informasi tentang karyawan seperti nama, pendidikan, pelatihan, pekerjaan sebelumnya, bahasa yang diucapkan, kemampuan khusus, dan keterampilan khusus. Yang merupakan bagian penting dari *current assessment* adalah:

- 1.) *Job analysis*: sebuah penilaian yang mendefinisikan pekerjaan dan perilaku yang perlu dilakukan untuk melakukan pekerjaan berupa pengetahuan, keahlian dan kemampuan.
- 2.) *Job description*: suatu pernyataan tertulis atas apa yang harus dilakukan oleh seorang karyawan dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan serta mengapa pekerjaan itu harus dilakukan.
- 3.) *Job specification*: Merupakan kualifikasi minimum yang harus dimiliki untuk melakukan pekerjaan dengan sukses.

b. *Recruitment* dan *Decruitment*

*Recruitment* merupakan proses mencari, mengidentifikasi, dan menarik pelamar pada perusahaan. Sedangkan, *decruitment* adalah proses mengurangi surplus karyawan dalam angkatan kerja organisasi. Berikut dibawah ini terdapat dua gambar mengenai sumber – sumber dari rekrutmen.

Sumber	Keunggulan	Kelemahan
Internet	Menjangkau banyak kalangan, bisa mendapat umpan balik langsung	Menghasilkan kandidat yang banyak kurang berkualitas
Rujukan karyawan	Mengetahui tentang seluk beluk organisasi dari karyawan yang merujuknya; bisa memberikan kandidat potensial karena rujukan yang baik mencerminkan yang merekomendasikannya.	Mungkin tidak akan menambah keragaman dan bauran karyawan
Web site perusahaan	Distribusinya luas; bisa ditargetkan kepada kelompok tertentu	Menghasilkan kandidat yang banyak kurang berkualitas
Rekrutmen melalui kampus	Banyak kandidat yang terpusat di satu tempat	Terbatas hanya pada posisi karier awal
Organisasi rekrutmen profesional	Mengetahui dengan baik tantangan dan kebutuhan industri	Sedikit berkomitmen pada organisasi yang spesifik

Sumber: Robbins dan Coulter (2009)

**Gambar 2.3 Sumber – Sumber Rekrutmen**

c. *Selection*

Proses memilih pelamar yang sesuai untuk dapat mengisi pekerjaan tertentu. Seleksi yaitu dimana manajemen memprediksi pelamar mana yang akan berhasil jika mereka diterima untuk bekerja.

d. *Orientation*

Proses dimana mengenalkan karyawan baru mengenai pekerjaan dan organisasi.

Terdapat dua tipe orientasi yaitu:

1.) *Work unit orientation*: yaitu dengan mengenalkan karyawan baru dengan tujuan dari unit kerja, menjelaskan bagaimana pekerjaannya memberikan kontribusi terhadap tujuan unit kerja serta mengenalkan kepada rekan kerja.

2.) *Organization orientation*: memberitahukan karyawan baru tentang tujuan, sejarah, filosofi, prosedur serta peraturan yang berlaku di perusahaan termasuk dengan kebijakan HR.

e. *Employee Training*

*Training* merupakan aktivitas HRM yang penting mencakup adanya perubahan keterampilan karyawan.

f. *Performance Management*

Mengembangkan standar kinerja dan penilaian agar sampai pada sasaran keputusan sumber daya manusia dan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

g. *Compensation and Benefit*

Dengan adanya *compensation* dan *benefit* dapat membantu menarik dan mempertahankan kinerja karyawan yang diharapkan dapat mempengaruhi kinerja strategis perusahaan. Banyak perusahaan yang menggunakan pendekatan alternatif untuk menentukan *compensation skill based pay* dan *variable pay*.

1.) *Compensation Skill Based Pay*

Sistem yang memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan keahlian yang dimiliki oleh para karyawan dibandingkan dengan tingkat kinerja atau senioritas.

2.) *Variable Pay*

Sistem pembayaran di mana kompensasi individu bergantung pada kinerja.

h. *Career development*

Sebuah proses yang membawa karyawan kepada posisi atau jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar dan penghasilan yang lebih tinggi.

**2.2 *Perceived Organizational Support***

Robbins, et al., (2018) mendefinisikan *perceived organizational support* sebagai keyakinan umum karyawan bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan peduli terhadap mereka.

Menurut (Krishnan, et al., 2012) dalam (Suifan et al, 2018), dukungan organisasi didefinisikan sebagai kepekaan dan pendapat karyawan mengenai sejauh mana mereka merasa terlibat, dihargai dan diakui oleh organisasi mereka.

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan menganggap organisasi mereka sebagai pendukung ketika mereka merasa dihargai dan dianggap adil dan ketika karyawan memiliki suara dalam keputusan serta ketika mereka melihat supervisor mereka sebagai pendukung (Robbins, et al., 2013).

### 2.2.1 Faktor - Faktor dari *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (1986) dalam Fatdina (2009), terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, yaitu:

#### a.) Keadilan

Faktor keadilan di sini adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi. Menurut Rhoades dan Eisenberger (1986) dalam Fatdina (2009), terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

#### b.) Dukungan Atasan

Menurut Eisenberger (1986) dalam jurnal Fatdina (2009), oleh karena tindakan atasan sebagai wakil organisasi bertanggung jawab untuk mengatur dan menilai kinerja bawahan, maka para karyawan memandang tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sebagai perwujudan dari dukungan organisasi.

#### c.) Imbalan - Imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja

Imbalan-imbalan berupa penghargaan, gaji, dan promosi, membantu mengomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi karyawan yang selanjutnya juga akan menyumbang pada peningkatan dukungan organisasi

yang dirasakan karyawan. Selain itu, adanya keamanan kerja yang memiliki arti bahwa terdapatnya kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan dan hal ini diharapkan akan menyebabkan tingginya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Kepercayaan organisasi terhadap kebijaksanaan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya juga akan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Fatdina, 2009) Stresor-stresor peran seperti: pekerjaan yang terlalu banyak; tuntutan pekerjaan yang mustahil diselesaikan dalam waktu yang terbatas; kekaburan peran, termasuk didalamnya tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab individu; dan konflik peran, termasuk tanggung jawab kerja yang saling bertentangan akan dapat menurunkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002) dalam Fatdina (2009).

Menurut Shannock (2006) dalam Sulastriningsih (2014) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi akan meningkat jika organisasi menerapkan:

- 1.) *Reward*
- 2.) Peluang peningkatan karir
- 3.) Kebijakan – kebijakan positif di tempat kerja

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

### 2.3 *Employee Engagement*

*Employee engagement* mengacu pada sejauh mana karyawan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka dan kekuatan komitmen mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka (Noe, 2017).

Robbins, et al., (2018) mengungkapkan bahwa *employee engagement* adalah ketika karyawan puas dan antusias tentang pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat sangat bersemangat terkait dengan pekerjaan mereka, dan karyawan yang tidak terlibat pada dasarnya tidak peduli. *Employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu, (McLeod, 2009).

Menurut Anitha J (2014) *employee engagement* didefinisikan secara umum merupakan tingkat komitmen dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi dan nilai - nilainya. Ketika seorang karyawan terlibat, dia sadar akan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan bisnis. Sikap positif karyawan dengan tempat kerjanya dan sistem nilainya disebut sebagai hubungan emosional positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

### 2.3.1 Aspek – Aspek dalam *Employee Engagement*

Terdapat tiga aspek *Employee Engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004) diantaranya yaitu:

a. *Vigor*

*Vigor* ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh – sungguh di pekerjaannya.

b. *Dedication*

*Dedication* di tandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.

c. *Absorption*

*Absorption* ditandai dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaannya.

### 2.3.2 Tipe Karyawan Berdasarkan Keterikatan

Gallup (2004) mengelompokkan tiga jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu:

a. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah seorang yang selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari.

b. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

c. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

## 2.4 *Organizational Commitment*

*Organizational commitment* adalah sejauh mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins, et al., 2018). Sedangkan, Griffin (2013) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan keterikatan individu dengan organisasi itu sendiri.

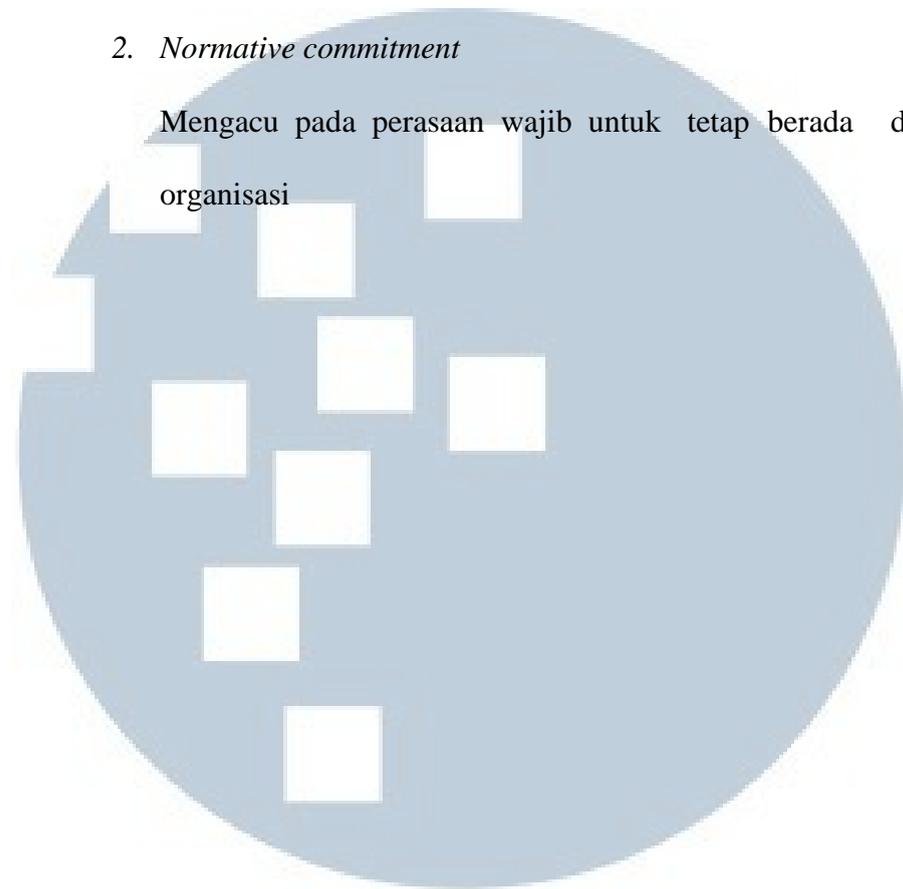
Terdapat tiga jenis komitmen organisasi menurut (Meyer et al., 1991 dalam Yucel, 2012):

1. *Continuance commitment*

Mengacu pada biaya yang timbul apabila mereka ingin atau memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

2. *Normative commitment*

Mengacu pada perasaan wajib untuk tetap berada di dalam organisasi



UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

### 3. *Affective commitment*

Sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional dan terlibat dalam organisasi.

#### 2.4.1 *Affective Commitment*

Menurut Kumari et al., (2013) *affective commitment* adalah keterikatan emosional karyawan untuk, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Hal tersebut mempengaruhi karakteristik pribadi, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja.

*Affective commitment* yaitu suatu komitmen yang mengacu pada identifikasi mengenai keterlibatan, dan keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi, dengan demikian, karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan tetap pada organisasi tempat mereka bekerja (Meyer, 1996).

Suatu komitmen yang mengacu pada tingkat emosional seorang karyawan meliputi perasaan antusiasme dan perasaan terikat terhadap organisasi sehingga menciptakan keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi dalam jangka waktu yang lama (Lores et al., 2016).

#### 2.4.2 **Faktor - Faktor *Affective Commitment***

Meyer et al., (2002) mengemukakan bahwa *affective commitment* terhadap organisasi dipengaruhi oleh tiga kategori:

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

#### 1.) Karakteristik pribadi

Meliputi gender, usia, masa jabatan dalam organisasi, status pernikahan, pendidikan, kinerja, kebutuhan akan prestasi, persepsi individu akan kompetensinya.

#### 2.) Karakteristik organisasi

Meliputi besarnya organisasi, kebijakan organisasi yang adil, cara dan sistem menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu, nilai dan tujuan organisasi.

#### 3.) Pengalaman kerja

Meliputi lingkup pekerjaan, yang terdiri dari tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, variasi kemampuan yang digunakan oleh individu, peran individu di dalam organisasi, dan hubungan dengan atasan.

### 2.4.3 Aspek – Aspek *Affective Commitment*

Mayer et al., (2002) menjelaskan tiga aspek yang menggambarkan adanya *affective commitment* :

#### 1.) Keterikatan emosional

Merupakan perasaan kuat individu terhadap organisasi sehingga melekat secara emosional terhadap organisasi. Individu memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Karena adanya keterikatan, maka individu memiliki alasan untuk tetap bertahan di organisasi.

#### 2.) Identifikasi

Merupakan suatu keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai di dalam organisasi. Keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan

dan nilai organisasi, dilihat dari beberapa sikap antara lain adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki individu dan organisasi, perasaan individu yang didukung dengan kebijakan yang selaras dengan kinerja, perasaan bangga menjadi bagian di dalam organisasi.

### 3.) Partisipasi

Merupakan keinginan individu untuk terlibat secara sungguh-sungguh di dalam kepentingan organisasi. keinginan individu untuk terlibat dapat terlihat dari penerimaan individu untuk dapat menerima dan melaksanakan berbagai tugas dan kewajiban yang diberikan. Individu akan berusaha memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi. Individu juga akan berseedia untuk melaksanakan pekerjaan meskipun diluar tugas dan kewajiban utamanya apabila bantuannya diperlukan di dalam organisasi.

## 2.5 *Employee Performance*

*Employee performance* mengacu pada aktivitas dan tugas yang dilakukan oleh karyawan secara efisien dan efektif (Ahmad et al., 2015).

(Hijrah et al., 2014) *employee performance* merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab.

### 2.5.1 Aspek – Aspek *Employee Performance*

Wirawan (2009) menjelaskan bahwa secara umum aspek-aspek kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yang dalamnya terkandung indikator- indikator dari kinerja, yaitu adalah sebagai berikut:

#### a. Hasil kerja

Hal yang dihasilkan dari apa yang telah dikerjakan (keluaran hasil atau keluaran jasa), dapat berupa barang dan jasa yang dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Kualitas kerja yang merupakan kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja yang ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian. Kuantitas kerja yang merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas pada setiap harinya (Wirawan, 2009).

#### b. Perilaku kerja

Dalam kesehariannya di tempat kerja, seorang karyawan akan menghasilkan dua bentuk perilaku kerja, yaitu:

- 1.) Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, contohnya cara berjalan, cara makan siang, dll.
- 2.) Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, contohnya disiplin kerja, perilaku yang disyaratkan dalam prosedur kerja dan kerja sama, komitmen terhadap tugas, ramah pada pelanggan.

Perilaku kerja juga bisa meliputi inisiatif yang dihasilkan untuk memecahkan permasalahan kerja, seperti ide atau tindakan yang dihasilkan, serta mampu untuk membuat alternatif solusi demi memperlancar pekerjaan, agar dapat menghasilkan kinerja tinggi. Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi atau perusahaann. Kerja sama (team work) adalah keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

3.) Sifat pribadi adalah sifat yang dimiliki oleh setiap karyawan dan diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai seorang manusia biasa, seorang karyawan memiliki banyak sekali sifat bawaan, artinya sifat yang memang sudah dibawa sejak lahir atau watak.

Sifat bawaan yang diperoleh sejak lahir akan diperkuat oleh pengalaman-pengalaman yang diperoleh pada saat manusia beranjak dewasa. Untuk dapat menunjang pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik maka seorang karyawan memerlukan sifat pribadi tertentu seperti kemampuan beradaptasi yang merupakan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## 2.6 Pengembangan Hipotesa

### 2.6.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Engagement*

Menurut (Bakker, et al., 2007), menyatakan bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi munculnya *employee engagement* salah satunya yaitu *Job Resources* yang merupakan sumber daya kerja yang meliputi berbagai aspek salah satunya dengan adanya dukungan sosial. Dukungan sosial disini mengacu pada *perceived organizational support*.

*Employee Engagement* dapat dipahami dengan memahami sumbernya. *Job demand* dan *job resources*. Bakker et al., (2008) "*job resources*" dan "*social support*" memainkan peran penting dalam melibatkan karyawan. Dikarenakan karena *job resources* dan *social support* dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik di antara karyawan yang pada gilirannya, menghasilkan lebih banyak karyawan yang terlibat. Dai, et al., (2016) menemukan bahwa *perceived organizational support* dan *employee engagement* memiliki korelasi positif yang signifikan, *perceived organizational support* secara langsung berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Sedangkan menurut Yuan et al., (2014) menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Ketika dukungan organisasi dirasakan tinggi, karyawan menemukan lingkungan kerja mereka lebih dapat diterima dan menunjukkan lebih banyak keterlibatan untuk bekerja (Kurtessis et al, 2015) Maka dari itu, pengembangan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H1: *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

### **2.6.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* dengan *Affective Commitment***

Menurut Rhoades, et al., (2002) organisasi yang mendukung karyawannya dapat menimbulkan perasaan berkewajiban dalam diri karyawan sehingga karyawan merasakan perlunya peran tambahan seperti membantu sesama. Komitmen organisasi merupakan salah satu konsekuensi penting yang timbul dari *perceived organizational support*.

Ketika karyawan menerima dukungan, nilai – nilai, dan kepedulian dari organisasinya, dalam diri karyawan akan timbul rasa keterikatan emosional dengan organisasi (Rhoades, et al., 2002). Sedangkan menurut Aube (2007) berpengaruh positif antara *perceived organizational support* dengan *affective commitment*.

*Perceived organizational support* adalah anteseden yang berpengaruh dengan *affective commitment*. (Kurtessis et al., 2015). Maka dari itu, pengembangan hipotesisnya adalah:

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*.

### 2.6.3 Pengaruh *Employee Engagement* dengan *Employee Performance*

Keterlibatan kerja karyawan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, keterlibatan kerja merupakan usaha membangun yang menyentuh hampir seluruh aspek sumber daya manusia, apabila tidak ditangani secara tepat maka karyawan gagal untuk sepenuhnya melibatkan diri dalam pekerjaan mereka (Hijrah et al., 2014).

Seorang individu yang terlibat menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosional mereka ke dalam peran kerja mereka, mereka harus menunjukkan peningkatan kinerja karena mereka bekerja dengan intensitas yang lebih besar pada tugas – tugas mereka untuk jangka waktu yang lebih lama.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mariza (2016) bahwa terdapat hubungan positif antara *employee engagement* dengan *employee performance*. Mereka lebih memperhatikan dan lebih fokus pada tanggung jawab dan mereka lebih terhubung secara emosional dengan tugas – tugas yang membentuk peran mereka (Rich et al., 2010). Indayati (2011) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* dengan *employee performance*. Oleh karena itu pengembangan hipotesisnya adalah:

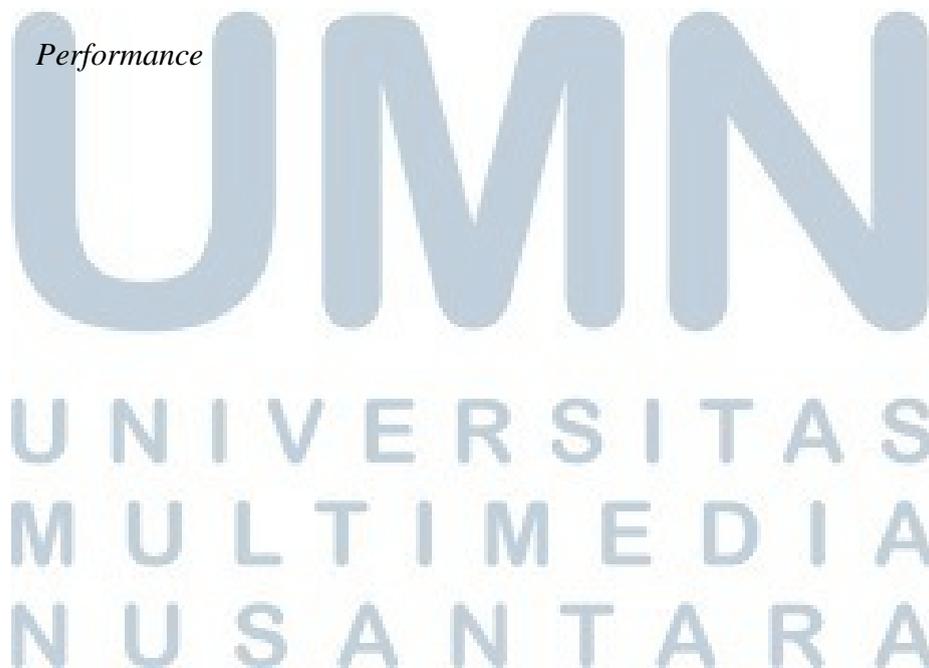
H3: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

#### 2.6.4 *Affective Commitment dengan Employee Performance*

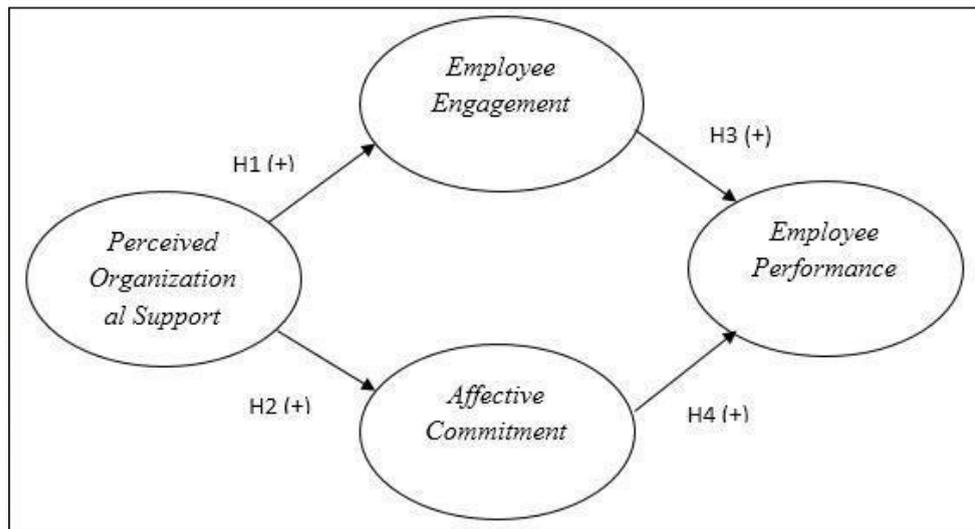
Meyer, (1991) dalam Kahn, (2015) mengungkapkan bahwa *affective commitment* dan *normative commitment* secara positif berpengaruh terhadap kinerja, dimana *continuance commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja atau bahkan memiliki efek negatif Meyer et al., (1993). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Folorunso et al., (2014) *affective commitment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Meyer et al., (1993) dalam Kahn (2015) menambahkan bahwa *affective commmitment* lebih berpengaruh terhadap *employee performance* dibandingkan dengan komitmen normatif. Khan (2010) menyatakan bahwa tiga dimensi komitmen organisasi (*normatif, affective, continuance*) memiliki dampak positif terhadap *employee performance*. Maka pengembangan hipotesisnya adalah:

H4: *Affective Commitment* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*



## 2.7 Metode Penelitian



Sumber: “Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement” Owais Nazir & Jamid UI Islam. *Emerald Insight* 2017. (Data diolah oleh Mia)

**Gambar 2.3 Model Penelitian**

## 2.8 Hipotesa Penelitian

- H1 : *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*
- H2 : *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif terhadap *Affective Commitment*
- H3 : *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*
- H4 : *Affective Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*

## 2.9 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Owais Nazir, Jamid UI Islam	<i>Emerald Insight (2017)</i>	<i>Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement: An Empirical check</i>	Temuan ini memiliki pengaruh positif dari <i>perceived organizational support</i> pada <i>employee performance</i> dan <i>affective commitment</i> . Selain itu, hubungan - hubungan ini juga ditemukan dimediasi oleh <i>employee engagement</i> .
2.	Gian Casimir, Yong Ngee Keith Ng, dan Karen Yuan	<i>Emerald Insight (2014)</i>	<i>The relationships amongst leader-member exchange,</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa LMX dan POS memiliki efek

	Wang, Gavin Ooi		<i>perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance</i>	sinergis pada komitmen afektif. Komitmen afektif memediasi hubungan antara LMX dan peran kinerja serta hubungan antara POS dan peran kinerja.
3.	Talat Islam, Ishfaq Ahmed, Ungku Norulkamar Bt. Ungku Ahmad	<i>Emerald Insight</i> (2015)	The influence of <i>organizational learning culture and perceived organizational support</i> on employees' <i>affective commitment</i> and turnover intention.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (POS) dan <i>organizational learning culture</i> (OLC) berhubungan positif dengan <i>affective commitment</i> tetapi berhubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> .

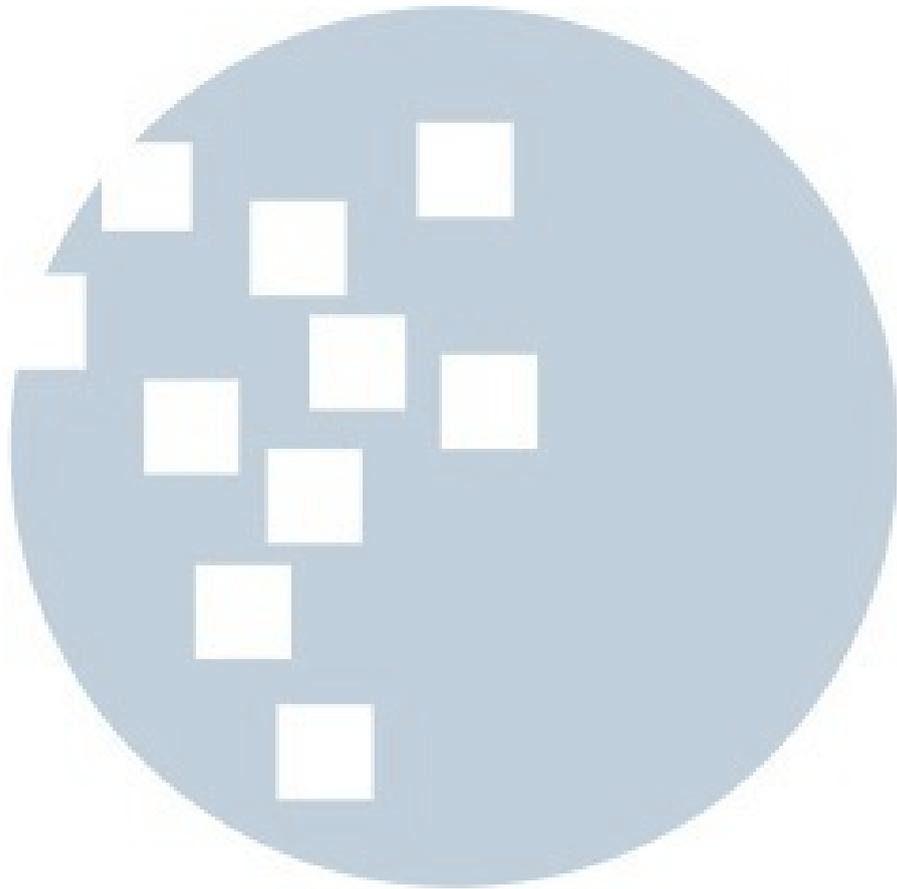
4.	Caroline Aubé	<i>Emerald Insight (2007)</i>	<i>Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan <i>affective commitment</i> dan normatif. Selain itu, hasil analisis regresi berganda hierarki mendukung efek moderasi dari <i>locus of control</i> dan otonomi kerja sehubungan dengan hubungan antara POS dan <i>affective commitment</i> .
5.	Anitha J.	<i>Emerald Insight (2014)</i>	<i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki dampak yang signifikan terhadap <i>employee</i>

				<i>performance.</i>
6.	Ita Mariza	<i>International Journal of Applied Business and Economic Research (2016)</i>	<i>The impact of employees' motivation and engagement on employees' performance of manufacturing companies in Jakarta Indonesia.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, Keterlibatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Meswantri, Awaludin Ilyas	<i>International Review of Managemnt and Marketing (2018)</i>	<i>Determinants of employee engagement and its implications on employee performance</i>	Kepemimpinan transformasional, penempatan karyawan, kompetensi dan keterlibatan karyawan baik secara parsial atau simultan memiliki pengaruh positif

				dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Hafiz AZ	<i>Arabian Journal Of Business and Management Review (2017)</i>	<i>Relationship between organizational commitment and employee performance evidence from Banking Sector of Lahore.</i>	Hasil penelitian ditemukan bahwa komitmen afektif, normatif, dan komitmen berkelanjutan berhubungan positif dengan <i>employee performance</i> .
9.	Folorunso, Adewale, dan Abodunde	<i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (2014)</i>	<i>Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria.</i>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa dimensi komitmen organisasi ( <i>affective, normative, continuance</i> ) secara bersama dan independen mempengaruhi kinerja karyawan.

10.	Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, dan M.I. Ramay	<i>European Journal of Social Sciences</i> (2010)	<i>The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance.</i>	Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi (normatif, afektif, berkelanjutan) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .
11.	Kailiang Dai dan Xinyu Qin	<i>Research Gate</i> (2016)	<i>Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, dukungan organisasi yang dirasakan juga dapat memainkan peran dalam keterlibatan karyawan melalui identifikasi organisasi, dengan kata lain,

				identifikasi organisasi bersifat parsial memediasi pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan.
12.	Mustafa Chabbir Chass dan Dr. Balu L	<i>International Journal Of Engineering Technology Science and Research</i> (2018).	<i>Impact of Perceived Organisational Support on Employee Engagement at Tas Impex Private Limited, Hyderabad.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS mengacu pada tingkat di mana analisis korelasi dan mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara POS dan keterlibatan karyawan. Karyawan dalam organisasi memiliki tingkat POS yang baik tetapi dapat ditingkatkan kembali untuk lebih meningkatkan <i>employee engagement</i> .



UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA